



آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس
التعليم العام بدولة الكويت

المحاضر

أ/ عيد حمود ضويحي السعيد

قسم أصول التربية

كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي

Faculty of Education

جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية - العدد السابع والأربعون - يناير ٢٠١٧م

Print: (ISSN 1687-2649)

Online: (ISSN 2536-9091)

مقدمة :

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم والذي هو الفاطرة التي تفقد المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية.

وكافة أنواع التعليم لها أهميتها إلا أننا نجد أن هناك أهمية قصوى للتعليم العام بصفة خاصة، والذي يشمل مختلف المستويات التي تشرف عليها وزارة التربية الكويتية فيما قبل المرحلة الجامعية، حسب قانون التعليم الإلزامي لعام ١٩٦٥م (وزارة التربية الكويتية، ٢٠٠٤م، ص ١٩).

وأصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب المؤسسية وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة أولويات المؤسسات الناجحة. وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة وخاصة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها (أس عباس، ٢٠١١م، ص ٢٦). وأن إدارة المواهب تساعد قيادات ومديري المؤسسات في تفويض الكثير من الأعمال لأفراد المؤسسة والتي تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم (يوسف أبو الحجاج، ٢٠١٠م، ص ٨٠). وبخاصة مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة :

تواجه مدارس التعليم العام بدولة الكويت متغيرات جديدة، مما تزداد معه الحاجة لامتلاكها أفضل المواهب لإدارة تلك المدارس بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يحظى موضوع إدارة المواهب المؤسسية على درجة كبيرة من الاهتمام في المؤسسات المتميزة. ويستوجب مع ما تقدم أن تتجه الإدارة التربوية الناجحة نحو الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة مثل إدارة المواهب المؤسسية والتي أضحت لها مكانتها المرموقة. لذلك كان من الضروري ظهور مصطلح (إدارة الموهبة البشرية) باعتبار هذه العملية ما هي إلا اجتياز لمجموعة من المراحل حتى نصل إلى النجاح (عوني شاهين وحنان زايد، ٢٠٠٩م، ص ٣٢).

هذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Hewitt,2008) والتي خلصت نتائجها بأن الممارسات المبتكرة في المؤسسات سببها التطور في إدارة المواهب،

ودراسة محمد الكرعوي (٢٠١٠م) والتي توصلت نتائجها إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق أداء أفضل، ودراسة أشرف محمود وعضو الله سليمان (٢٠١٣م) والتي أوصت بإنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع ووضع إستراتيجية متكاملة مرنة لإدارة المواهب.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية وحداثة إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، في ظل الإقبال المتزايد على التعليم والتوسع في مؤسساته، جاءت هذه الدراسة والتي تبلورت مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

تقديم آليات لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية لتحقيق في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟
- ٢- ما واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما الآليات لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية لتحقيق في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

- ١- توضيح مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وخصائصها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي.
- ٢- رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- تقديم آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:
- ١- إفادة مديري مدارس التعليم العام في التعرف على إدارة المواهب المؤسسية اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم.
 - ٢- تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة عند اختيار قيادات ومديري مدارس التعليم العام.
 - ٣- استفادة أصحاب القرار ومسئولي التخطيط ووحدات الجودة بمؤسسات التعليم العام من نتائج الدراسة الحالية في تطوير الأداء الإداري واستثمار نظام إدارة المواهب المؤسسية وتطبيقه بالطرق المثلى.
 - ٤- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لإدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التربوية، واعتبارها مجال بحث خصب تقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة المواهب.

حدود الدراسة

خضعت الدراسة الحالية للحدود التالية:

- أ- **العدد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة إدارة المواهب المؤسسية في، وذلك في المجالات المقترحة المكونة لها.
- ب- **العدد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بدولة الكويت بمراحلها الأربع وهي: المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية.
- ج- **العدد الزمني:** طبقت الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦م.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً (ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس وكايد عبدالحق، ٢٠١٢م، ص ٢١١).

إدارة المواهب المؤسسية: (*Manage Institutional Talents*)

تُعرّف الموهبة بأنها: "استعداداً فطرياً لدى الفرد يدفعه للتفاعل البناء مع مظاهر مختلفة من عالم التجربة" (محمد الصيرفي، ٢٠١٠م، ص ١٠-١٣). وتعرف، إدارة المواهب بأنها (سعد العنزي وأحمد صالح، ٢٠٠٩م، ص ١٩): "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل علي استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي. أو هي "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات" (محمد هلال، ٢٠١٠م، ص ٢٧).

ويتبنى البحث الحالي التعريف التالي للإدارة المواهب المؤسسية، بأنها: الممارسة الرشيدة والفائقة في توظيف وتطوير وقيادة المواهب المؤسسية وتحفيزهم لتوظيف قدراتهم العالية من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة في ظل المتغيرات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يضمن للمؤسسة التنافس والبقاء.

الدراسات السابقة:

أجرى (Hewit, 2008) هدفت إلى تحديد نقاط القوة في إدارة المواهب ومعرفة التحديات التي تواجهها. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع (١٠٠) مدير. خلصت نتائج الدراسة بأن الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في إدارة المواهب وأن جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة إلى جانب وجود نظرة واقعية في نطاق التغيرات في القوى العاملة يرجع إلى التركيز حول إدارة المواهب.

وأُتبعه محمد الكرعوي (٢٠١٠م) بدراسة هدفت إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة والأداء العالي. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من رئيسي جامعتي الكوفة والقادسية ومساعديهما وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية بإجمال (٨٨) فرد. وتوصلت نتائجها إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين أداء الجامعات.

ثم جاءت دراسة أشرف محمود وعوض الله سليمان (٢٠١٣م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وانتهجت المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وكانت الاستبانة أداة لها وتكونت عينتها من (٧٥٠) معلماً. وكشفت نتائجها إلى أن تطبيق إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة ووجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع.

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة نستنتج بأن معظمها تحدثت عن تطبيق إدارة المواهب المؤسسية سعياً لتنميتها وتطويرها في إدارة المؤسسات المختلفة ومعظمها اتفقت على ضرورة العمل وفق المداخل الإدارية الحديثة كإدارة المواهب المؤسسية لما لها من أهمية كبيرة تنعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الإداري والمؤسسي للوصول إلى التفوق النجاح.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ١- معظم الدراسات السابقة قد تناولت موضوع (إدارة المواهب المؤسسية) في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة إلا أن الدراسة الحالية تهدف إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار (مدارس التعليم العام) في ظل ندرة الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المواهب على حد علم الباحث.
- ٢- قدمت آليات مقترحة للارتقاء بإدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

وتوضح الدراسة الأسس النظرية ثم واقع لإدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعقبها الآليات المقترحة كما يلي.

أولاً: الأسس النظرية لإدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت:

يظهر الإعجاز الإلهي في أن الإنسان يأتي لهذه الحياة خاليًا من كل شيء ثم تظهر الاستعدادات للتعليم أولاً، ثم يحول هذا التعلم إلى معرفة ثم إلى تطبيق وعمل متميز موهوب يحل العبد مشكلة تواجهه ويتقدم نحو هدفه في إقامة خلافته على الأرض.

وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى أن يجعل على هذه الأرض عبداً يمتازون بقدرات تعينهم على إقامة خلافة الله سبحانه وهو القادر على كل شيء والقائل في كتابه العزيز: " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ " (سورة البقرة: آية ٣٠). اقتضت سنة الله تعالى أن يوزع المواهب بين الناس بشكل متفاوت كماً وكيفاً، حتى يعيش الناس فيما بينهم في شكل مجتمعات إنسانية تحتاج لبعضها البعض، ومن المؤكد أن الإنسان لا يتمكن من التميز إلا في المجال الذي يتمتع فيه بنصيب وافر من المواهب التي منحها الله تعالى إياها خاصة إذا استكمل وصقل ذلك بمزيد من الدراسة والتدريب والممارسة (إبراهيم الديب، ٢٠٠٩م، ص ١٠٧).

١. مفهوم الموهبة والمفاهيم المرتبطة بها:

أوضح أحمد أبو أسعد (٢٠١٤م، ص ص ٢٧-٣٣) الفرق بين الموهبة والمفاهيم المرتبطة بها وهي (الإبداع، التفوق، التميز، العبقرية، الفطنة، التبصر، والذكاء) فيما يلي:

أ. الموهبة:

هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف وقد استخدمت إحدى المؤشرات في التعرف على الموهوبين ومنها موهبة ممتازة في الفن أو إحدى الحرف ومستوى مرتفع من التحصيل الأكاديمي أو في الاستعداد العلمي أو في المهارات الميكانيكية أو في القيادة.

ب. الإبداع:

إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.

ج. التفوق:

يشير إلى التحصيل العالي والإنجاز المدرسي المرتفع فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشر أعلى للذكاء ويعرف المتفوق تحصيلياً بأنه الطالب الذي يرتفع في إنجازه أو تحصيله الدراسي بمقدار ملحوظ فوق الأكثرية أو المتوسطين من أقرانه.

د. التميز:

التميز هو صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أكثر من مجموعة قدرات وهي (قدرة عقلية عامة . استعداد أكاديمي خاص . قدرة إبداعية للتفكير المنتج . قدرة قيادية . قدرة في الفنون الأدائية البصرية . قدرة نفس حركية).

هـ. العبقرية:

هي قوة فكرية فطرية من نمط رفيع كالتى تعزى إلى من يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع من فروع الفن أو التأمل أو التطبيق فهي طاقة فطرية وغير عادية وذات علاقة بالإبداع التخيلي.

و. الفطنة:

تشير إلى النشوء والتطور العقلي المبكر.

ز. التبصر:

وهي القدرة على فصل المعلومات المناسبة وذات العلاقة عن تلك غير المناسبة وإيجاد طرق جديدة وفعالة لربط الأجزاء الصغيرة من المعلومات.

ح. الذكاء:

هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود والتفكير بشكل عقلائي والتفاعل مع البيئة بكفاية، فالذكاء هو قدرات الفرد في عدة مجالات كالقدرات العالية في المفردات والأرقام والمفاهيم وحل المشكلات والقدرة على الإفادة من الخبرات وتعلم المعلومات الجديدة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الموهبة صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال وهو حصيلة من الوظائف المتقدمة في صورة للقدرات المعرفية القيادية والفنية والإبداعية والتفوق الأكاديمي، وأن الموهوب هو الشخص ذو مستوى متميز مقارنة بمن هم في مثل سنه ولديه قدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وحل المشكلات بطرق إبداعية.

٢. مجالات الموهبة والعوامل المؤثرة فيها:

يمكن الكشف عن الموهبة عن طريق الإنتاج فهناك عشرة مجالات للموهبة وهي الذكاء، العلوم، القيادة، الإبداع، الفن، الكتابة، التمثيل، الموسيقى، الموهبة الميكانيكية الموهبة الفيزيائية (محمد الصيرفي، ٢٠١٠م، ص ١٣):

وتتأثر الموهبة بعدة عوامل منها ما يلي (محمد علي، ٢٠١٠م، ص ١٠١):

- عوامل وراثية: تسهم بنسبة ٨٠ % من الذكاء، فجالتون وتيرمان أكدا أن الأساس الجيني والوراثي مهم للذكاء والموهبة.

- عوامل بيئية: تسهم بنسبة ٢٠ % من الذكاء وهي التي تحدد كيف يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى تفوق، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته.

وحدد محمد البواليز، خليل المعاينة (٢٠٠٤م) قائمة من الخصائص، التي توصلت عليها الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين وتم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب، وجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١)

السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
١	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
٢	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.
٣	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوقة.
٤	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
٥	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
٦	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
٧	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول.
٨	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات ويتبناه بعناية لما يدور حوله.
٩	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
١٠	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد سريع البديهة لديه اهتمامات فردية.
١١	النقد	يمارس النقد البناء ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
١٢	الجاذبة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
		نتائجها غير مؤكدة.
١٣	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
١٤	القيادة	يظهر نضوجا وات ازن أ انفعالي أ، يحترمه زملائه ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
١٥	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
١٦	الحس بالمسئولية	يزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
١٧	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
١٨	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والأراء الجديدة.
١٩	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معنى أو حل.
٢٠	اتخاذ القرارات	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملامتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر (محمد البوايز وخلييل المعايطه، ٢٠٠٤، ص ٤٩).

٣. مفهوم إدارة المواهب المؤسسية (Managing the Institutional Talents)

اختلف الكثير من الباحثين في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فمنهم من أسماها اتجاه (Trend)، ومنهم من اسمها موضئة (Fashion) وآخرون أسموها فكر (Mindest)، فإدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فتعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبعض الآخر تعنى التفوق بشكل عام ولجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها.

وجدت عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي (محمد سلطان، ٢٠٠٣م، ص ١٣):

١. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداة

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة. أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (Specialist).

ب. ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراداً أقل تعليماً منهم بكثير. وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

ج. تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات.

د. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

واستخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل ماكينزي *Mckinsey* في عام ١٩٩٧م في مقال نشره في العام نفسه تحت عنوان " الحرب من أجل المواهب" ثم استخدم المصطلح بعد ذلك من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها ومن ثم سارعت العديد من المؤسسات إلى التخطيط لمواردها البشرية ومواهبها (Edward, 2009, p. 4).

يشير (Storey, 2007, p. 19) إلى أن مفهوم إدارة المواهب ذو معاني متعددة لارتباطه بتنوع مصادر العاملين وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ هي مراحل خط الموهبة. وهناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (سعد العززي، عامر العطوي، علي العابدي، ٢٠١١م، ص ٢٨).

لذلك يعرف (أحمد صالح وعلى السوداني، ٢٠١٠م، ص ١٢) لإدارة المواهب فهي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة

المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي. وتُعرف بأنها: "إستراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمؤسسة من خلال التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين واستقطاب المواهب والكفاءات وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف" (أشرف محمود وعوض الله سليمان، ٢٠١٣م، ص ٢٨).

يتضح مما سبق أن مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

٤. الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية؛

لا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية. وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع وحفظ مسارات تخطيط التعاقب الوظيفي ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي (سعد العنزي، عامر العطوي وعلي العادي، ٢٠١١م، ص ١٠٠).

يشير Aston & Morton (2005, p.30) أن أدبيات إدارة المواهب بينت أن هناك خلاف وانتقادات حول الحدود المفاهيمية للموضوع وعلى الرغم من هذه الانتقادات نجد في الواقع أنه ليس هناك تعريف ثابت أو موحد لإدارة المواهب المؤسسية. وفي الكثير من الأدبيات والدراسات السابقة يستبدل تسمية إدارة الموارد البشرية بإدارة المواهب وهناك من يشدد على تطوير الكفاءات والمواهب التي تركز على "إسقاط احتياجات للعاملين من خلال المواقف" (Lewis & Heckman, 2006, p. 140).

إن عملية استقطاب الشخص المميز الذي يمتلك الموهبة هي خطوة أولية أساسية في بناء رأس المال البشري في المنظمات وذلك من أجل ملائمة قدرتهم الكامنة لكي تحقق المساهمة التضامنية فيما بين العاملين بالمنظمات الناجحة *Dess & Lumpkin, 2003, p.* (19).

تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات فعلى المنظمات أن تحافظ وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول ألا وهو رأس المال المعرفي والمتمثل بالموارد البشري فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية واستثمار مواهبهم وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، ٢٠٠٤م، ص ٥).

٥. تربية الموهوبين في دولة الكويت؛

كان لدولة الكويت دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي بحاجات الموهوبين والمتفوقين، وعقدت العديد من المؤتمرات وكان للجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية دور كبير في استقطاب العديد من دول العالم للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

وتسهم جامعة الكويت من خلال دعمها للأنشطة الثقافية لإبراز دور الموهوبين المبدعين في مجالات العمل كافة وتقييم الدورات التدريبية، كما أن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي لها دور فعال في خدمة هذه الفئة، فهي ترصد الجوائز السنوية للمبدعين من الشباب في المجالات العلمية والأدبية (إيلي السبعان، ٢٠٠٥م، ص ١٢).

بدأ تنفيذ مشروع رعاية المتفوقين في العام الدراسي ١٩٨٦. ١٩٨٧م بعد صدور القرار الوزاري رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٦م بتحديد الجهات المختصة لوضع نظم رعاية المتفوقين وبناء على هذا القرار أنشئ مجلس لإدارة المشروع تابع للوزير وتحت إشرافه المباشر ويمكن تخيص أهم منجزاته فيما يلي (سعيد العزة، ٢٠٠٢م، ص ٣٧٠):

- الكشف سنويا عن الأطفال المتفوقين في المرحلة الابتدائية.
- حصر المتفوقين تحصيليا.
- إجراء اختبارات الذكاء الجمعية و الفردية عليهم .
- المتابعة السنوية للتلاميذ المتفوقين في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة عن طريق.

▪ إعداد أنشطة إثرائية في اللغة العربية والرياضيات تقدم للتلاميذ المتفوقين.

وفي العام الدراسي ١٩٨٩. ١٩٩٠م تم البدء في تجربة برنامج إثرائي للتلاميذ المتفوقين في الصف الثالث والرابع الابتدائي حيث أفتتح مركزان للمتفوقين والموهوبين أحدهما للبنين الثاني للبنات وكانت الدراسة فيهما مسائية يومين في الأسبوع وقد اشترك في هذين المركزين عينات من التلاميذ المتفوقين في المناطق التعليمية الخمس وبدأت الدراسة فيها في الصف الثاني من العام الدراسي واستمرت شهرين وبنهاية العام الدراسي ١٩٩٤. ١٩٩٥م تم اختيار مجموعة من مدرسي المرحلة المتوسطة بهدف تدريبهم على طرق تدريس المتفوقين وبعدها أقيمت دورة تدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية بغرض تدريبهم على كيفية التعامل مع الطلبة المتفوقين كما تم إنشاء دورة أخرى لمدرسي المرحلة المتوسطة لتدريبهم على تدريس الأنشطة الاثرائية للطلبة المتفوقين في المرحلة المتوسطة.

وتمثلت تربية الموهوبين في الكويت في نوعين من البرامج كالتالي (يوسف قطامي،

٢٠١٥م، ص ٤٢٠):

▪ البرنامج الإثرائي المسائي ويقدم للطلاب الموهوبين في الصفوف (من الخامس إلى الثامن) حيث يلتحق الطلاب في المدارس الحكومية في الفترة المسائية ويواقع ثلاث حصص مسائية في اليوم الواحد.

▪ برنامج صفوف خاصة في المرحلة الثانوية وينفذ كبرنامج في مدرستين حكوميتين أحدهما للذكور والأخرى للإناث ويجمع الطلاب في صفوف خاصة داخل المدرسة الحكومية في أوقات الدوام الرسمي ويقدم البرنامج منهج وزارة التربية والتعليم للصفوف (من التاسع إلى الحادي عشر)، هذا بالإضافة إلى مادة تحت مسمى الإبداع.

٦. أهمية إدارة المواهب البشرية في المؤسسات:

عندما تلبي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث ما يلي (Meyer, 2005, p. 2):

أ. التكاليف

تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

ب. المخاطرة

على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذها كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك.

ج. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة

يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة.

وحدد (محمد الحميدي والهادي الطيب، ٢٠١١م، ص ٦) أهمية إدارة المواهب فيما يلي:

■ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.

■ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

■ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

■ تحديد واضح للاستعداد الموهبي.

■ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

■ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

٧. تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يري الكثيرون أنه من الصعب تصنيف الموهوبين حسب نظام تصنيف بسيط حيث تختلف الموهبة التي يتمتع بها الموهوبون من شخص لآخر. ويمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها (Osinga, 2009, p. 5)

أ. مواهب القيادة: (Leadership Talent)

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية

في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب. المواهب الأساسية: (Key Talent)

هذه الفئة عادة ما تمثل نسبة ٢.٥ % من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في

التسلسل الهرمي للتصنيف ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية والأفراد ضمن هذا النوع يكونوا

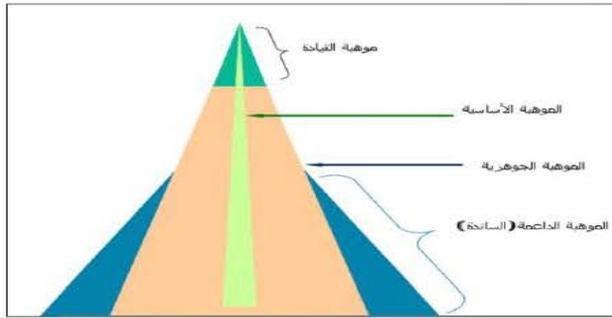
في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

ج. المواهب الجوهرية: (Core Talent)

أفراد هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية، وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير ٦. ١٢ (شهر) من دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

د. المواهب الداعمة: (Support Talent)

وفيها الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، ومهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع. والشكل رقم (١) التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (١)

تصنيف المواهب داخل المنظمة

المصدر (Osinga, 2009, p. 4)

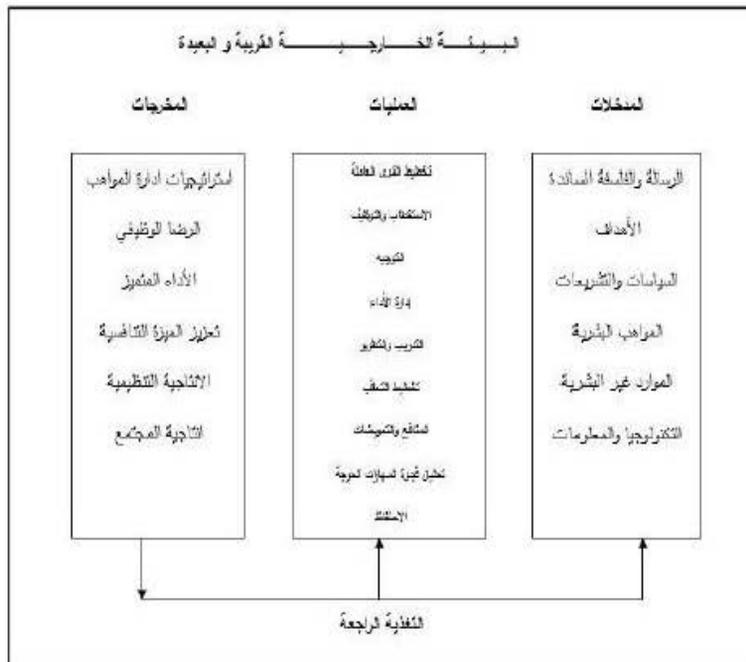
يتضح من الشكل رقم (١) السابق، أن إدارة المواهب المؤسسية داخل المنظمة تصنف إلى أربعة أصناف تتأثر فيما بينها وأن قمة هرم إدارة المواهب هي موهبة القيادة والتأثير في المهويين، وأدناها الموهبة الساندة أو التي تدعم بقية المواهب.

٨. نظام إدارة المواهب:

إن أي نظام هو عبارة عن مجموعة من وظائف فرعية تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة.

ويرى (عبدالباري درة وزهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٦٦) أن أي نظام يتكون داخل المنظمة بشكل عام من عناصر تتمثل فيما يلي:

- **مدخلات (Input):** وتكون على شكل عناصر بشرية والأموال والطاقة التي ترد من البيئة الخارجية.
 - **عمليات: (Processes)** وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
 - **مخرجات: (Outputs)** وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة.
 - **تغذية راجعة: (Feedback)** وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط تصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.
- يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم إستراتيجية المنظمة وعقيدتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى التميز في المنظمة. (Berger, 2004, p. 6) والشكل رقم (٢) التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (٢) نظام إدارة المواهب

المصدر: (عبدالباري درة، زهير الصباغ، ٢٠٠٨، ص ٦٨ - بتصرف من الباحث)
يتضح من الشكل رقم (٢) السابق، أن نظام إدارة المواهب المؤسسية يتكون من أربعة عناصر يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. مدخلات إدارة المواهب:

تتمثل مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية في عدة مكونات وهي كالتالي: (Schweyer, 2004, p. 5)؛ (عبدالباري درة وزهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٧٠):

. الرسالة والفلسفة السائدة في المنظمة:

تمثل الرسالة الوظيفية الأساسية والمهمة للمنظمة أما الفلسفة تعبر عن التوجه العام للمنظمة ونوع الخدمة والجودة التي تقدم للجمهور وتعطي تصور عن أهداف التنظيم وقيمه ومعاييرها. وفي هذا النظام تضع المنظمة رسالتها وقيمها التي تركز على توظيف القدرات البشرية الخاصة والتركيز على الموهوبين وتكون فلسفتها الاهتمام بهم ورعايتهم.

. الأهداف:

- وهي تترجم رسالة المنظمة إلى غايات توجه إلى أنشطة محددة على المدى القريب والبعيد. ويجب أن تشير الأهداف إلى:
- تحديد الموهبة لملء شواغر المناصب العالية في المنظمة وتحديد الحاجات القيادية المستقبلية.
 - تطوير خاص للكفاءات لضمان إعداد الموهبة للاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة.
 - الاحتفاظ بالمواهب الأساسية داخل المنظمة.
 - التنوع المتزايد ضمن المواهب الرئيسة بالمنظمة.
 - خفض التكاليف العالية من خلال استقطاب المواهب.
 - تطوير أكثر للوظائف وخبرات العمل اللازمة في المنظمة لزيادة عرض المعرفة والخبرات.

. السياسات والتشريعات:

هي مبادئ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح .

- المواهب البشرية:

يبدأ هذا النظام بالتفكير بالعنصر البشري على أنه استثمار يضيف قيمة وليس تكلفة لذلك يعتبر تكاملي لدعم قيمة العنصر البشري في المنظمة فالعاملون الموهوبون في المنظمة هم المورد الأساسي الذي يعتمد عليه نجاح المنظمة وهو جوهر نظام إدارة المواهب في المنظمة.

- الموارد غير البشرية:

وتشمل المباني والأدوات ورأس المال والأجهزة والتسهيلات المختلفة.

- التكنولوجيا والمعلومات:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل أي منظمة أعمال اليوم.

ب- عمليات إدارة المواهب:

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب هناك دراسات أشارت إلى نموذج يتكون من أربع خطوات وهي: تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة تقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة تنمية وتطوير قدرات الأفراد الاحتفاظ بالموهوبين (Dowell & Silzer, 2010, p. 89).

وتوصل الباحث إلى توضيح مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب، والشكل رقم (٣) يوضح ذلك.



شكل رقم (٣) مكونات عملية إدارة المواهب

- **تخطيط القوى العاملة: (Workforce Planning)** ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة والتوظيف والجذب مع تكامل خطط العمل وتخصيص ميزانيات التعويضات. ويتم ذلك عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب ووضع الأهداف بوضوح (Bersin, 2006, p. 3).
- **الاستقطاب والتوظيف: (Recruiting and Staffing)** أن المدير يرتاح لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل لكن القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين الموهوبين تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة عملها فهذه عدة نصائح يقدمها الخبراء والمختصين للمدير لمساعدته في كيفية اختيار الموظفين الموهوبين (عبدالرحمن تيشوري، ٢٠٠٦م، ص ١١٥):
 - . لا تختار موظفك على شاكلتك بل عين الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم واختر من المرشحين من ينتقد نظام العمل بشركتك.
 - . اختر الموظفين الذي يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر بالمؤسسة.
 - . اختر الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة.
 - . توظيف الموظف الموهوب وان كنت تظن أنك لا تحتاجه الآن لأنك بذلك تحرم منافسك منى توظيفه.
- **التوجيه: (On boarding)** هناك أربع مستويات للتوجيه ويطلق عليها (4Cs) لكيفية دمج العاملين الجدد بالمنظمة وهي كالتالي (Bauer, 2010, p. 2):
 - الإمتثال: هو أدنى مستوى للموظفين ويشمل التعليم الأساسي والقواعد القانونية المرتبطة بالسياسات واللوائح.
 - التوضيح: يشير إلى ضمان أن الموظفين يفهمون أعمالهم الجديدة وكل التوقعات ذات الصلة.
 - الثقافة: وهي مستوى واسع يشمل منح الموظفين الشعور وفهم كل من القواعد التنظيمية على حد سواء الرسمية وغير الرسمية.

- الاتصال: يشير إلى العلاقات الحيوية بين الأشخاص وشبكات المعلومات التي يجب أن توضع بين الموظفين الجدد.
- إدارة الأداء: (*Performance Management*) إن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل على وظيفة في أعلى مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب يجب أن يكون تقييم العاملين استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (Rothwell, 2008, p. 6).
- التدريب والتطوير: (*Training and Development*) يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه والتطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية وغالباً تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة.
- تخطيط التعاقب: (*Succession Planning*) تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر وهذا يحتاج إلى تغير للأفراد في مواقع جديدة يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات (Bersin, 2006, p. 4).
- التمويضات والمنافع: (*Compensation and Benefits*) تحاول بعض المنظمات التمييز بين العاملين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات وتقتصر نظام مكافأة مختلف لكل من القطاعات المختلفة أو عن طريق استخدام التدرج في تقييم الأداء (Hatun, 2010, p. 103).
- تحليل فجوة المهارات الحرجة: (*Critical Skills Gap Analysis*) وهي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصص غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين، فالأعمال الهامة تواجه أعداد كبيرة من السكان الذين تقاعدوا وكيف تحدد الإدارة الأدوار

والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ وماذا يجب أن تفعل لملء هذه الثغرات؟ وكل هذا يسمى بإدارة المواهب الحرجة (Bersin, 2006, p. 4).

■ الاحتفاظ: (*Retention*) إن الاحتفاظ بالموظف الموهوب أمر تواجهه العديد من العقبات أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحملون بالعمل فيها (وينجلاند بارب، ٢٠٠٣م، ص ١١).

يتضح مما سبق أن عملية الاحتفاظ بالموهوبين تأتي متوازية لجميع الخطوات السابقة في عملية إدارة المواهب وتأتي جميعها مكتملة لبعضها البعض فهو يشمل حزمة التعويضات والمنافع والتدريب.

وهناك فوائد عدة يمكن الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالموهوبين لأطول فترة ممكنة من هذه الفوائد (سلطان كرماللي، ٢٠٠٥م، ص ١٢٥):

- عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف مع صعوبة اكتشافهم إن كانوا متميزين.
- الرغبة في إدامة الاستثمار من كفاءة العنصر البشري والاستفادة من عوائد مثل هذه العقول.
- معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق.
- تتعرض العلاقات مع العملاء إلى الضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع.
- زيادة معدل دوران الموهوبين يخفض معدل تطوير الإنتاج والإبداع.
- بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذه مجمل عمليات إدارة المواهب تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة الداخلية في التنظيم المؤسسي والبيئة المحلية أو الخارجية مما ينتج عنها مخرجات بطريقة معينة تعتبر خلاصة هذا النظام.

ج. مخرجات إدارة المواهب:

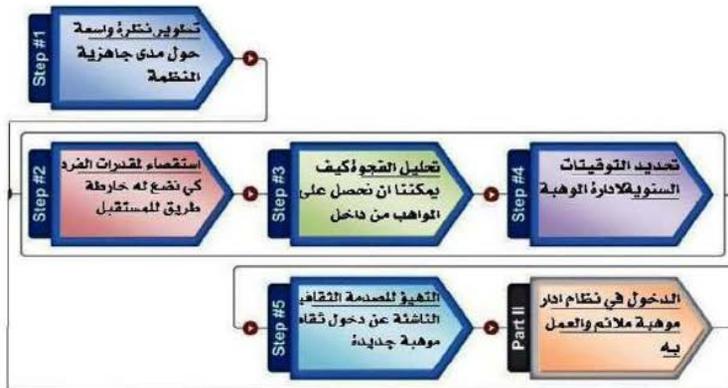
تمثل المخرجات مجموعة الحاصلات والنتائج التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات وتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب في الاستراتيجيات والسياسات والقرارات وأن الاستراتيجيات تمثل تصوراً عاماً لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها (عبدالباري درة وزهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٧٤)، وتتمثل أهم مخرجاتها في:

استراتيجيات إدارة المواهب:

تعرف إستراتيجية إدارة المواهب على أنها: "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملى هذه الأدوار والمناصب وتطوير هندسة متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة" ويضح من هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب كالتالي (سعد العنزي، عامر العطوي، علي العابدي، ٢٠١١م، ص ٩٨):

- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- تطوير خزين المواهب لملى هذه المواقع.
- تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.

ويمكن توضيح خطوات بناء إستراتيجية إدارة المواهب الناجحة كما بالشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤)

إستراتيجية بناء إدارة المواهب الناجحة

المصدر: (سعد العنزي، عامر العطوي، علي العابدي، ٢٠١١م، ص ٩٨).

يتضح من الشكل رقم (٤) السابق، أن هناك عدة خطوات تمر بها إستراتيجية إدارة المواهب الناجحة.

- الخطوة الأولى: هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها.
- الخطوة الثانية: وهي خارطة الطريق إلى المستقبل.
- الخطوة الثالثة: هي تحليل الفجوة، كيف ننقل من هنا إلى هناك.
- الخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة المواهب السنوي.
- الخطوة الخامسة: هي ثقافة وإدارة التغيير.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة المواهب تستخدم الاستراتيجيات لتعاملها مع البيئة الخارجية والتي هي عبارة عن برامج عمل عامة في المنظمة وتحديد للأهداف العامة واختيار لطرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو أحد أهم مخرجات نظام إدارة المواهب وهو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد الموهوبين داخل المنظمة منها عوامل خاصة بشخصياتهم وحاجاتهم وعوامل تتعلق بالوظيفة نفسها كوضوح المحتوى الوظيفي وتلائم متطلبات الوظيفة مع مواهبهم ووجود الإثراء الوظيفي حيث يظهر فيها الموهوبين قدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم. بالإضافة للعوامل المتعلقة بالعوامل التنظيمية وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل.

الأداء المتميز على مستوى المنظمة:

الأداء المتميز يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

• الإنتاجية التنظيمية:

تعني مخرجات نظام إدارة المواهب بالإنتاجية التنظيمية باعتبارها معياراً لحسن تجميع واستخدام موارد التنظيم بما يساعد على تطوير نتائج معينة باعتبارها معياراً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد ويمكن قياسها فعلياً من خلال المعادلة التالية: (المخرجات/العمل) (عبد الباري درة، ٢٠٠٤م، ص ٣٥). وتتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال عدة مداخل كما يلي (عبد الباري درة وزهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٧٨).

- تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل.
- حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاية.
- توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذواتهم.
- حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها.

■ التغذية الراجعة:

وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته مع المخطط والتغذية الراجعة تربط بين المخرجات والعمليات والمُدخلات، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاماً سليماً للتغذية الراجعة يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معاً.

■ بيئة النظام:

لأي نظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات في النظام كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها فالمنظمات تأخذ المدخلات من البيئة وتصدر

المخرجات للبيئة أيضاً. وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلها معاً تعتمد فاعلية النظام. ولا يمكن فهم النظام أو تحليل سلوكه إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها (محمد الطائي، ليث العجيلي، يوسف الحكيم، مؤيد الفضل، ٢٠٠٩م، ص ٣٨).

■ البيئة الداخلية:

أما عن البيئة الداخلية فهي تشمل الخصائص العامة للمنظمة والخصائص الهيكلية وخصائص العاملين لديها ومستوى ثقافتهم كما تشمل خصائص العمل والموارد المادية (عبدالباري درة، زهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٨٠). ويجب أن تنتظر المنظمة لبيئتها الداخلية هل تستجيب بنية المنظمة للإستراتيجية التي تم اعتمادها ما المهارات والصفات العامة التي يمتلكها أفراد طاقمها؟ هل يمتلكون الخبرة والمهارات والموهبة والقدرات المطلوبة من أجل تحقيق الابتكار والإبداع الذي يحقق بدوره الأهداف المنظمة (سلطان كرمالي، ٢٠٠٥م، ص ٥٩).

■ البيئة الخارجية:

وهي تنقسم إلى نوعين البيئة الخارجية القريبة وتشمل الزبائن أو الجمهور، المزودون بالموارد، المنافسون، المنظمات ذات العلاقة، مستوى المعرفة ووضعها المتميز، والبيئة الخارجية البعيدة، وتشمل النظام الاقتصادي، النظام الإداري، النظام الحضاري والاجتماعي، النظام التكنولوجي، النظام التربوي، النظام السياسي والقانوني، النظام الديموغرافي أو السكاني، النظام الديني، ولا يمكن تعميم نوعية البيئة لأنها تتغير حسب مكان المنظمة، وطبيعة عملها، والثقافة السائدة في المجتمع (عبدالباري درة، زهير الصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٨٣).

٩. طريقة إدارة الموهوبين:

تعد المواهب في المؤسسات بمثابة مصدر لقادة المستقبل ومن أجل هذا يتم رعاية الموهوبين وتطويرهم ودعمهم ومراقبتهم وتقديم النصح والمشورة لهم وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم والتأكيد على أن تشمل إدارة الموهوبين ما يلي (كاي ثورن، آندي بيلانت، ٢٠٠٨م، ص ص ١٦٢.١٦٧):

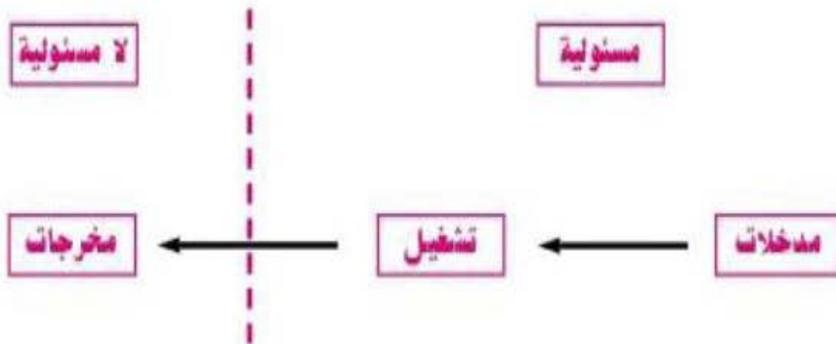
- أسلوب يحدد الأهداف والمهام ويمنح الصلاحيات وييسر الأمور ويملاً بالحماس.
- أسلوب توجيه غير رسمي بالإضافة إلى التوجيه الدقيق عن بعد الذي يسمح بالمناقشات وتقديم تقارير تقييمية إيجابية مع توفير الدعم المناسب.
- الثقة المتبادلة في العاملين الموهوبين وعدم الفضول ومنحهم السلطات الكاملة.
- إتاحة الفرص والدعم والتحدي وتقديم المخاطر وعدم فرض السيطرة على الموهوبين.
- الابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والتدرج الوظيفي في الإدارة.

- تشكيل فرق عمل متعاونة وتتسم بالمرونة والعمل بروح الفريق.
- التنمية المستدامة للعاملين بالمؤسسة فيما بينهم.
- توفير الحرية للعاملين والتقليل من المراقبة المستمرة.
- تشجيع وتهيئة العاملين على التغيير وإتاحة الفرص للابتكار

١٠. الفرق بين نظام إدارة المواهب و نظام إدارة الأفراد العاديين؛

من خلال توضيح الفرق بين إدارة المواهب وإدارة العاديين نجد أن هناك أسلوبين أساسيين فقط لهندسة العمليات التي يقوم بها الأفراد وهما كالتالي (نسيم الصمادي، ٢٠٠٢م، ص ٦):

أسلوب السيطرة على المدخلات والتشغيل: وفيه لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات بل تقتصر المحاسبة على المقادير المستخدمة من المدخلات وعلى أسلوب التشغيل نفسه فتخطط جميع إجراءات وخطوات العمل بشكل لا يدع مجالاً لأي تعبير أو ابتكار وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسؤولية السيطرة على المدخلات والتشغيل ولكنها تتخطى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل النتائج مهما كانت وهو ما يعرف بنظام إدارة العاديين والشكل رقم (٥) يوضح ذلك.

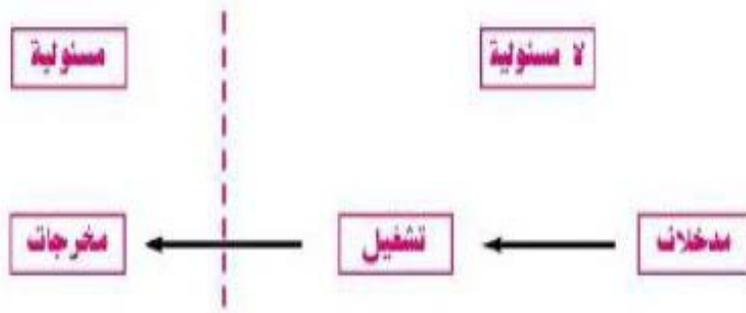


شكل رقم (٥)

هندسة عمليات إدارة العاديين

(المصدر: نسيم الصمادي، ٢٠٠٨م، ص ٦)

أسلوب المحاسبة على النتائج: فيه تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات. فيترك تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة. وهو ما يطلق عليه التمكين وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسؤولاً عن المدخلات أو التشغيل فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات) ويعرف بنظام إدارة المواهب، والشكل رقم (٦) يوضح ذلك.



شكل رقم (٦)

هندسة عمليات إدارة الموهوبين

(المصدر: نسيم الصمادي، ٢٠٠٨م، ص ٦)

ويوماً بعد يوم تتحول الإدارة إلى الأسلوب الثاني من هندسة العمليات فيزيد الاعتماد على الموظفين الموهوبين ويتم التركيز على النتائج مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين الموهوبين إلا أن ما يؤثر الدهشة أن أغلب المديرين يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم فهم لا يابهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين بل إن كثيراً منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط بل إلى خارج بلده أيضاً. هؤلاء المديرين الذين لا يهتمون بإدارة المواهب إنما يهتمون باعتباريات أخرى مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية يلي (نسيم الصمادي، ٢٠٠٢م، ص ٢):

- أن البحث عن المواهب ليس من مسؤوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها.

- أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة.
- أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء وأنه لا يجب اتخاذ تميزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى.
- أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيّة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.

إن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين وبالتالي فإن إدارة الموهوبين أصعب من إدارة الأفراد العاديين ويرجع ذلك إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب، وإن لم يكن المدير كفوًا وقائدًا ناجحًا ولم تكن متطلبات العمل في المنظمة تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين فمن الأفضل الاعتماد على العاديين. لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة من هذه الخصائص (رشا عرفة، ٢٠١٠م، ص ٣٥):

- . الثقافة: فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب.
- . الاختيار والتعيين: فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وانجاز المهمات.
- . التدريب: الموهوب في حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
- . الاتصال: إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية.
- . المسؤولية: إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية.
- . الذكاء العاطفي: فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط.

. إدارة الصراع: لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات.

. التخطيط: لإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والإستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل.

ثانياً: واقع إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت:دراسة ميدانية:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بالكويت.
- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، عدد الدورات التدريبية، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) للمعلمين.

ب- إجراءات الدراسة الميدانية:

تعرض الدراسة الحالية إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١. مجتمع وعينة الدراسة:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

.مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي مدارس التعليم العام، وعددهم (٣١٠) مدرسة، بمناطق (الفروانية . العاصمة . الجهراء) التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م، وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

مكونات مدارس التعليم العام بمناطق (الفروانية . العاصمة . الجهراء) التعليمية

للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ م

المنطقة التعليمية	مدارس المرحلة الابتدائية	مدارس	معلمين	مدارس المرحلة المتوسطة	مدارس	معلمين	مدارس المرحلة الثانوية	مدارس	معلمين
الفروانية	بنين	٢٥	٢١٢٤	بنين	١٧	١٣٩٧	بنين	١٢	٩٦٨
	بنات	٢٣	٢٢٨٥	بنات	١٨	١٧٦٨	بنات	١٥	١٤٠٧
	مجموع	٤٨	٤٤٠٩	مجموع	٣٥	٣١٦٥	مجموع	٢٧	٢٣٧٥
العاصمة	بنين	٢٢	١٥٨٥	بنين	١٥	١٢٤٩	بنين	١٢	١٠٩٤
	بنات	٢٢	١٥٨٠	بنات	١٧	١٤٠٦	بنات	١٣	١٢٠١
	مجموع	٤٤	٣١٦٥	مجموع	٣٢	٢٦٥٥	مجموع	٢٥	٢٢٩٥
الجهراء	بنين	٢٢	١٨٢٥	بنين	١٨	١٤٣٨	بنين	٨	٧٤٣
	بنات	٢٢	٢٠٠٧	بنات	١٨	١٦٨١	بنات	١١	١٠٧٣
	مجموع	٤٤	٣٨٥٩	مجموع	٣٦	٣١١٩	مجموع	١٩	١٨١٦
الإجمالي	١٣٦	١١٤٣٣	-	١٠٣	٨٩٣٩	-	٧١	٦٤٨٦	
إجمالي عدد مدارس التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) بالمناطق الثلاث (الفروانية . العاصمة . الجهراء) = ٣١٠ مدرسة									
إجمالي عدد معلمي مدارس التعليم العام (ابتدائي . متوسط . ثانوي) بالمناطق الثلاث (الفروانية . العاصمة . الجهراء) = ٢٦٨٥٨ معلم									

يتضح من الجدول السابق، أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (٢٦٨٥٨) معلماً يعملون بعدد (٣١٠) مدرسة، منهم (١٥١) مدرسة للبنين يعملون بها (١٢٤٢٣) معلماً و (١٥٩) مدرسة للبنات يعملن بها (١٤٤٣٥) معلمة، مما يوضح زيادة أعداد المعلمات بمدارس البنات بالمقارنة بأعداد المعلمين بمدارس البنين.

عينة الدراسة وخصائصها؛

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من إجمالي المعلمين بجميع مدارس التعليم العام بمناطق (الفروانية . العاصمة . الجهراء) بدولة الكويتن التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ م، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

العينة المختارة بمناطق (الفروانية . العاصمة . الجهراء) التعليمية

للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ م

العينة من المعلمين	
--------------------	--

المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	مجموع
الفراتية	٨٠	٦٦	١٤٦
العاصمة	٤٩	٤٠	٨٩
الجهراء	٩١	٧٦	١٦٧
إجمالي	٢٢٠	١٨٢	٤٠٢

يتضح من جدول (٢) السابق، ما يلي:

- عدد عينة الدراسة الحالية عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتكونت من (٤٠٢) معلماً، بنسبه (١,٥ %).
- عدد العينة المختارة من الذكور بلغ (٢٢٠) معلماً بما نسبته (٥٥%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد العينة من الإناث (١٨٢) معلمة بما نسبته (٤٥%).
- عدد العينة المختارة من مدارس منطقة الفروانية التعليمية بلغ (١٤٦) معلماً بنسبه (٣٦%) من إجمالي عينة الدراسة، منهم (٨٠) من الذكور و (٦٦) من الإناث، وفي منطقة العاصمة التعليمية بلغ (٨٩) معلماً بنسبه (٢٢%)، منهم (٤٩) من الذكور و (٤٠) من الإناث، بينما بلغ (١٦٧) معلماً نسبه (٤٢%) بمنطقة الجهراء التعليمية، منهم (٩١) من الذكور و (٧٦) من الإناث.

٢. أداة الدراسة:

واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة، وشمل إعدادها ما يلي:

. خطوات بناء أداة الدراسة:

واتبعت الدراسة الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد محوري وأبعاد الاستبانة

تم تحديد محوري للاستبانة كالتالي:

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت.

- التخطيط.
- التوظيف.
- التطوير.
- التحفيز.
- تقييم الأداء.

المحور الثاني: معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت.

- معوقات داخلية.
- معوقات خارجية.

الخطوة الثانية: صياغة عبارات وتعليمات الاستبانة

لصياغة عبارات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

- مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري المرتبط بإدارة المواهب المؤسسية والميزة التنافسية.
- تتبّع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية.
- تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب ما يلي:
- مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل علي تحقيق أهداف الدراسة.
- صياغة فقرات أداة الدراسة تحت كل مجال بحيث تكون واضحة ومفهومة وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الثلاثي (موافق، محايد، غير أوافق) تقابله الدرجات (٣ - ٢ - ١).
- تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة علي الهدف من أداة الدراسة، وتضمنت التأكيد علي كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

تم القيام بالإجراءات التالية:

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب توجيهات لجنة الإشراف.
- وضع معياراً في ضوءه يستطيع قبول الاستبانة أو بعض فقراتها، وهو ضرورة حصول الاستبانة أو أي عبارة من عباراتها على نسبة موافقة لا تقل عن ٧٥ % من لجنة المحكمين.

وشمل القسم الأول للاستبانة على الآتي:

- المنطقة التعليمية: وترك للمستجيب حرية الكتابة.
- المرحلة التعليمية: وترك للمستجيب حرية الكتابة.

- المؤهل العلمي: وترك للمستجيب حرية الكتابة.
 - الجنس: ويشمل مستويين هما (ذكر، أنثى).
 - عدد سنوات خبرة العمل: وشمل ثلاثة مستويات هي (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥ سنة فأكثر).
 - عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها: وشمل ثلاثة مستويات هي (لم أحصل على أي دورات تدريبية، حصلت على أقل من ٥ دورات تدريبية، حصلت على أكثر من ٥ دورات تدريبية).
- بينما شمل القسم الثاني للاستبانة على محوريها والمجالات الأنتى عشر للاستبانة، وتضمنت أبعاد الاستبانة (٨٨) عبارة.

ب. الصلوق والثبات:

• صدق الاستبانة:

تم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة طريقة صدق المحكمين لتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، وعرضت الدراسة الحالية الاستبانة علي مجموعة من المحكمين في مجال تخصص أصول التربية والإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية والكويتية بلغ عددهم (١١) محكماً.

وأوصى المحكمون بحذف (١٦) عبارة من إجمالي عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية والذي بلغ (١٠٤) عبارة، والموافقة على (٨٨) عبارة، عدلت تسع عبارات منهم، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣)

آراء المحكمين لعبارات الاستبانة

المحاور	المجالات	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
القدر الأول: إدارة المراهق المؤسسة	أولاً: التخطيط.	٣	تضع المدرسة خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	تضع الإدارة المدرسية خطط وبرامج واضحة لتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة لدى المعلمين والموظفين الإداريين.
		٦	تمتلك المدرسة خطط مستقبلية لتطوير عمل عناصر الموهبة.	تمتلك الإدارة المدرسية خطط مستقبلية لتطوير عمل المعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين
	ثالثاً: التطوير	٣	توفر المدرسة كل ما يحتاجه الموهوبون في مجال عملهم.	توفر الإدارة المدرسية كل ما يحتاجه المعلمين والموظفين الإداريين الموهوبين في مجال عملهم.

- يتضح من جدول رقم (٣) السابق، أن المحكمين أجروا تعديلات لغوية على (٨) عبارات من إجمالي العبارات المتفق عليها والبالغ عددها (٨٨) عبارة بالاستبانة. و جدول (٤) يوضح نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة.

جدول رقم (٤)

نسب اتفاق المحكمين

المحاور	المجالات	رقم العبارة	نسبة الاتفاق
إدارة المواهب المؤسسية	المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت		
	أولاً: التخطيط	١	%٩٦
		٢	%١٠٠
		٣	%١٠٠
		٤	%٨٥
		٥	%١٠٠
		٦	%١٠٠
		٧	%١٠٠
	مجموع		%٩٤
	ثانياً: التوظيف	١	%١٠٠
		٢	%١٠٠
		٣	%١٠٠
		٤	%١٠٠
		٥	%١٠٠
		٦	%١٠٠
		٧	%١٠٠
	مجموع		%١٠٠
	ثالثاً: التطوير	١	%١٠٠
		٢	%٩٠
		٣	%١٠٠
		٤	%١٠٠
		٥	%٨٢
		٦	%١٠٠
		٧	%١٠٠
	مجموع		%٩٦
	رابعاً: التحفيز	١	%٩٦
		٢	%١٠٠
		٣	%٩٠
٤		%٨٦	
٥		%٨٢	
٦		%٩٠	
٧		%١٠٠	
مجموع		%٩٠	

المحاور	المجالات	رقم العبارة	نسبة الاتفاق
	خامساً: تقييم الأداء	١	%١٠٠
		٢	%١٠٠
		٣	%١٠٠
		٤	%٨٢
		٥	%١٠٠
		٦	%١٠٠
		٧	%١٠٠
	مجموع المحور		%٩٤
المحور الثاني: معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت			
	أولاً: معوقات داخلية	١	%١٠٠
		٢	%١٠٠
		٣	%٨٢
		٤	%١٠٠
		٥	%١٠٠
		٦	%١٠٠
		٧	%٩٧
		٨	%٩٤
		٩	%٩١
	مجموع		%٩٠
	ثانياً: معوقات خارجية	١	%٩٦
		٢	%١٠٠
		٣	%٨٢
		٤	%١٠٠
		٥	%١٠٠
		٦	%١٠٠
		٧	%٩٧
		٨	%٩٤
		٩	%٩٧
	مجموع		%٩٤
	مجموع المحور		%٩٤

ينتضح من جدول رقم (٤) السابق، أن إجمالي نسبة اتفاق المحكمين على عبارات أداة الاستبانة بلغت (٩٣ %)، وأن عدد العبارات المتفق عليها (٨٨) عبارة، موزعة على محاور الاستبانة كالتالي:

المحور الأول: إدارة المواهب المؤسسية؛ وتضمن (٦٢) عبارة موزعة على المجالات التالية:

المجال الأول: واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بالكويت: وتضمن

(٤٢) عبارة موزعة على الأبعاد التالية:

أولاً: التخطيط: وشمل (٨) عبارات.

ثانياً: التوظيف: وشمل (٩) عبارات.

ثالثاً: التطوير: وشمل (٨) عبارات.

رابعاً: التحفيز: وشمل (٨) عبارات.

خامساً: تقييم الأداء: وشمل (٩) عبارات.

المجال الثاني: معوقات تحول دون تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام

بالكويت: وتضمن (٢٠) عبارة موزعة على الأبعاد التالية:

أولاً: معوقات داخلية: وشمل (١١) عبارة.

ثانياً: معوقات خارجية: وشمل (٩) عبارات.

. حساب معامل ثبات أداة الدراسة .

استخدمت الدراسة الحالية طريقة الاختبار وإعادة الاختبار " (Test-Rtest)، وذلك باختيار عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) معلماً بمدارس التعليم العام من خارج عينة الدراسة، وطبقت الاستبانة على أفرادها. وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل الارتباط كما هو موضح في جدول (٥) الآتي:

جدول رقم (٥)

معاملات الثبات للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

م	المجال	قيم بيرسون
١	التخطيط	٠,٩
٢	التوظيف	٠,٨
٣	التطوير	٠,٩
٤	التحفيز	٠,٩
٥	تقييم الأداء	٠,٧
	مجموع محاور واقع إدارة المواهب	٠,٩
	معوقات داخلية	٠,٧
	معوقات خارجية	٠,٨

م	المجال	قيم بيرسون
	مجموع محور معوقات إدارة المواهب	٠,٩
	مجموع محوري إدارة المواهب	٠,٧

وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة. ثم استخدمت الدراسة الحالية معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، لإيجاد معاملات الارتباط، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

قيم معامل (ألفا كرونباخ) للاستبانة

م	المجال	قيم كرونباخ
١	التخطيط	٠,٦
٢	التوظيف	٠,٨
٣	التطوير	٠,٨
٤	التحفيز	٠,٦
٥	تقييم الأداء	٠,٦
	مجموع محور واقع إدارة المواهب	٠,٦
	معوقات داخلية	٠,٨
	معوقات خارجية	٠,٦
	مجموع محور معوقات إدارة المواهب	٠,٨
	مجموع محوري إدارة المواهب	٠,٥

يتضح من جدول رقم (٦) السابق، أن قيم معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل بلغ (٠,٨)، ولمحوري ومجالات الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٥ - ٠,٩)، وهي قيم مقبولة مما يشير إلى قوة ثبات مجالات ومحاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ج. إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم إتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث من كلية التربية بالفرقة جامعة جنوب الوادي، وملحق (٤) يوضح ذلك.

- الحصول على بيان إحصائي كامل لمدارس التعليم العام بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ م.
- تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها.
- طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م، بتوزيع (٤٨٠) استبانة علي عينة الدراسة من المعلمين بجميع مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، وثانوي) بالمناطق التعليمية الثلاث (الفروانية، العاصمة، والجهراء)، تم استلام (٤٣٦) استمارة، وصلحت للتطبيق (٤٠٢) استمارة، واستبعد الباقي وعددهم (٣٤) استمارة غير مستوفاة للبيانات.

ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- أ. الإحصاء الوصفي؛ والذي تمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - ب. الإحصاء التعليلي؛ وتمثل في استخدام اختبار (ألفا كرونباخ)، لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، واختبار ت (T-TEST)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، واختبار (SCHEFFE) للمقارنات البعدية.
- وعملت الدراسة على إدخال البيانات وتحليلها بعد تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى (٣-١=٢)، قسمة الناتج على طول الفئة (٣ ÷ ٢ = ٠,٦٦)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في أداة الدراسة وبالتتابع، وجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	فئات المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التوافر
١	من ٢,٣٤ إلى ٣	من ٧٨ إلى ١٠٠ %	كبيرة
٢	من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣	من ٥٥ إلى ٧٧ %	متوسطة
٣	من ١ إلى ١,٦٦	من ٣٣ إلى ٥٤ %	منخفضة

ينضح من الجدول السابقة، أن اعتبار المتوسطات الموضحة بالجدول ونسبها هي متوسط الاستجابة للعبارة أو المجال أو مجموع المحور أو الدرجة الكلية.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة وللدرجة الكلية، وجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لمجالات الاستبانة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	٤	٠,٦	٢,٢	التخطيط
متوسطة	١	٠,٥	٢,٣	التوظيف
متوسطة	٢	٠,٦	٢,٣	التطوير
متوسطة	٤	٠,٦	٢,٢	التحفيز
متوسطة	٦	٠,٦	٢,١	تقييم الأداء
متوسطة	-	٠,٦	٢,٢	مجموع مجال واقع إدارة المواهب
متوسطة	٦	٠,٦	٢,٢	معوقات داخلية
متوسطة	٢	٠,٦	٢,٣	معوقات خارجية
متوسطة	-	٠,٥	٢,٢	مجموع مجال معوقات إدارة المواهب
متوسطة	-	٠,٥	٢,٣	الإجمالي

يتضح من الجدول ما يلي:

- أن الدرجة الكلية للاستبانة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة (٢,٣) وانحراف معياري (٠,٥).
- جاءت كل مجالات الاستبانة بدرجة توافر متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (٢,٠١-٢,٣) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٥-٠,٦).

تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف تصورات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول تطبيق إدارة المواهب في المدرسة في جميع مراحل مدارس التعليم العام بدولة الكويت وأن أغلبهم يرون أن مديريهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية لإدارة المواهب المؤسسية ولا يدركون أهميتها ويرجع هذا إلى ضعف وعي المدراء وقلّة رغبتهم في التطوير المستمر ومواكبة المستجدات العصرية وأن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى معلمي ومديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت نظراً لحدوثه مفهوم إدارة المواهب المؤسسية وضعف ثقافة التخطيط والتطوير المستمر مما يحتاج معه تكاتف الجميع من إدارة وعاملين على العمل الجماعي والتدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أشرف محمود وعوض الله سليمان (٢٠١٣) والتي أوضحت توافر إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة بين إدارة المواهب وخطط المؤسسات الإستراتيجية.

ثالثاً: آليات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت:

يمكن تنفيذ الآليات المقترحة من خلال ما يلي:

١. **المنهج:** تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال مع توفير الوقت والمجال لذلك ونشر ثقافة إدارة المواهب وكذلك التدويل بين المسؤولين عن مدارس التعليم العام على مستوى

الوزارة والمناطق لأن هذه المرحلة تعد مرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل.

ب . تعديد الفرص؛ فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل إدارة المواهب المؤسسية وضمان عدم هدره والفصل بين المراحل الأساسية لإدارة المواهب المؤسسية ومرونة التطبيق.

ج . التشجيع: تشجيع مجموعة الأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة وتوعيتهم بأهمية إدارة المواهب لمؤسساتهم واحترام ودعم استقلالية الأفراد هو السبيل الوحيد لإدارة المواهب المؤسسية.

د . مرحلة التخطيط؛ تتطلب هذه المرحلة وضع خطة رئيسية ووجود رؤية قوية لنجاحها وتتضمن هذه الخطة أهداف محددة ويتم خلال مرحلة التخطيط بالخطوات التالية:

- اختيار منسق لإدارة المواهب المؤسسية.
- تدريب أعضاء مجلس إدارة المدارس والمنسقين.
- تشكيل فرق تحسين الأداء المؤسسي والكشف عن أصحاب الكفاءات بجميع مدارس التعليم العام.

هـ . مرحلة التدريب؛ الهدف من هذه المرحلة هو وضع خطة للتدريب تشمل جميع العاملين بالمراحل الثلاث بالتعليم العام ويتم خلال مرحلة التدريب علي القيام بالخطوات الآتية:

- اختيار من سيتولى التدريب ويفضل من لهم خبرة أو حاصلين علي الدكتوراه أو الماجستير.
- تدريب الإدارة والعاملين.
- تدريب فرق العمل.

و. مرحلة التنفيذ؛ تهدف هذه المرحلة إلي تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق.

ز. مرحلة المتابعة والتقييم؛ تهدف إلى التعرف علي نواحي الضعف ونواحي القوة وتحديد الفجوة بين ما يقدم وما يرغبه المجتمع في الخطة القادمة لكي يعاد التخطيط من جديد وفقا لذلك التقييم.

المراجع:

القرآن الكريم

- ١- أحمد عبد اللطيف أبو أسعد (٢٠١٤م). إرشاد الموهوبين والمتفوقين. الطبعة الثانية. عمان - الأردن: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢- أحمد علي صالح، علي موات السوداني (٢٠١٠م). "إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد على المنظمات العربية". مجلة معهد الإدارة العامة. سلطنة عُمان.
- ٣- أشرف محمود أحمد محمود، وعود الله سليمان عوض الله (٢٠١٣م). "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASAP) رابطة التربويين العرب، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول، ص ص ٦٦.١١.
- ٤- أنس عباس (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٥- إبراهيم الديب (٢٠٠٩م). مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون. الطبعة التاسعة. المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- ٦- ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس، كايد عبدالحق (٢٠١٢م). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. الطبعة السادسة. عمان - الأردن: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.
- ٧- رشا عرفة (٢٠١٠م). "إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية". المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد الخامس عشر.
- ٨- رمضان الطنطاوي (٢٠٠٩م). الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم. عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- ٩- زهير الصباغ، درة عبدالباري (٢٠٠٨م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٠- سعد العنزي، أحمد صالح (٢٠٠٩م). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية.
- ١١- سعد العنزي، عامر العطوي، علي العابدي (٢٠١١م). "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات". مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع والثلاثون، العدد التاسع والثمانون.
- ١٢- سعيد حسني العزة (٢٠٠٢م). تربية الموهوبين والمتفوقين. عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر.
- ١٣- سلطان كرماللي (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. (ترجمة هيثم حجازي). عمان - الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- ١٤- عبدالباري درة (٢٠٠٤م). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. عمان - الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- ١٥- عبدالرحمن تيشوري (٢٠٠٦م). "من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز"، مجلة الحوار المتمدن، العدد (١٤٢٩).
- ١٦- عوني شاهين، حنان زايد (٢٠٠٩م). الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٧- كاي ثورن، آندي بيلانت (٢٠٠٨م). فن إدارة الموهبة. ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٧).

- ١٨- ليلي خلف السبعان (٢٠٠٥م). "دور المؤسسات التربوية لرعاية الموهوبين والمتفوقين في الكويت". بحث مقدم للمؤتمر العلمي العربي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين المنعقد في الفترة من ١٦ - ١٨ يوليو ٢٠٠٥م. عمان - الأردن: المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين.
- ١٩- محمد البوايز، خليل المعاينة (٢٠٠٤م). الموهبة والتفوق. عمان - الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٠- محمد الحميدي، الهادي الطيب (٢٠١١م). "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة". ورقة عمل مقدمة إلى معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، كلية الشرطة بأبو ظبي بالأمارات العربية المتحدة.
- ٢١- محمد الصيرفي (٢٠١٠م). المدير القائد. الطبعة الثانية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٢٢- محمد الطائي، ليث العجيلي، يوسف الحكيم، مؤيد الفضل (٢٠٠٩م). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢٣- محمد الكرعوي (٢٠١٠م). "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- ٢٤- محمد جاد حسن أحمد (٢٠١١م). "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر". مجلة الثقافة والتنمية. السنة الحادية عشرة. العدد (٤١). فبراير ٢٠١١م، القاهرة.

٢٥- محمد سلطان (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

٢٦- محمد هلال (٢٠١٠م). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية.

القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع (ديك للنشر والتوزيع).

٢٧- نسيم الصامدي (٢٠٠٢م). "كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم".

مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية

للإعلام العلمي القاهرة، العدد (٢٢٠).

٢٨- نسيم الصامدي (٢٠٠٨م). "إدارة المواهب". مجلة خلاصات كتب المدير

ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة، العدد

(٣٦٣).

٢٩- وينجلفد بارب (٢٠٠٣م). كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في ٥٠ دقيقة.

ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق الحديثة للطباعة

والنشر.

٣٠- وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٤م). التعليم الجامع طريق المستقبل ٢٠٠٤-٢٠٠٨م.

التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت. اللجنة الوطنية

الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، الكويت.

٣١- يوسف أبوالحجاج (٢٠١٠م). الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح. القاهرة:

دار الكتاب العربي.

٣٢- يوسف قطامي (٢٠١٥م). الموهبة والتفوق. عمان - الأردن: دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة.

33- Aston, C. & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. Strategic HR Review, 4(5), 28-31.

34- Bersin, J. (2006). Talent Management What is it? Why now?. Morristown, NJ, USA: Sinclair Consulting Inc.

35- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to

- Retention, HRM Area-Management Development Institute, Sukhrali Gurgaon India, 29 (6), pp, 640-633.
- 36- Campbell, M. & Smith, R. (2010). High Potential Talent A View from Inside the Leadership Pipeline, Center for Creative Leadership. Available at: www.ccl.org
- 37- Dess, G. & Lumpkin, T. (2003). Strategic Management Creating Competitive. Advantages. Irwin: McGraw-Hill Companies.
- 38- Dowell, B. & Silzer, R. (2010). Strategy- Driven Talent Management. San Francisco: Jossey-Bass Awiley Imprint.
- 39- Edwards, E. (2009). The New Face of Talent Management, Making Sure that People Really are your Most Important Asset. The American Society for Training & Development (ASTD), pp. 1-19.
- 40- Hewitt's, A. (2008). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities, Hewitt's Human Capital Consulting.
- 41- Lewis, E. & Heckman, J. (2006). Talent Management: A Critical Review. Human Resource Management Review, 16, 139-154.
- 42- Lewis, E. & Heckman, J. (2006). Talent Management: A Critical Review. Human Resource Management Review, 16, 139-154.
- 43- Meyer, T. (2005). Talent Management. Disclaimer: Arab British Academy For Higher education.
- 44- Osinga, S. (2009). Talent Management And Oracle. HCM. HCM3: Group. Storey,
- 45- J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. (3rd ed). London: Thomson Learning.
- 46- Rothwell, W. (2008). Introduction Talent Management. Adele Carnegie-White Paper, The Pennsylvania State University.
- 47- Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems. Canada: National Library of Canada Cataloging In Publication.
- 48- Storey, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. (3rd ed). London: Thomson Learning.